

# **Kontrakt we współczesnym społeczeństwie z perspektywy humanistycznej**

## **Contract in modern society. Humanistic perspective**

**Jacek Sypniewski**

Uniwersytet Jagielloński

### **Streszczenie**

Artykuł w pierwszej części streszcza obszary badań nad teorią kontraktu laureatów nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii z 2016 roku: Oliviera Harta oraz Bengta Holmströma.

Następnie pokazuje inną perspektywę analizy kontraktowania – płynącą nie z ekonomii czy prawa ale z nauk humanistycznych (głównie z wybranych nurtów psychologii oraz antropologii społecznej). Perspektywa ta pokazuje inny wymiar kontraktu, który wskazuje mechanizmy sprawiające, że osoba zawierająca umowę wykazuje osobiste zaangażowanie w jej realizację, nawet kiedy nie istnieją żadne formalne dokumenty potwierdzające zawarcie zobowiązania ani nie jest zagrożona żadnymi sankcjami w przypadku jej nie dotrzymania.

### **Summary**

The article summarizes the contract theory developed by Olivier Hart and Bengt Holmström, honoured with Nobel Prize in 2016. Then it shows humanistic perspective of contract analysis, mainly from selected fields of psychology and social anthropology. This shows another dimension of the contract, which indicates the mechanisms by which a contracting person demonstrates his or her personal involvement in the contract execution, even when there are neither formal evidence of the contract nor any sanction in case of non-compliance.

**Słowa kluczowe:** kontrakt, wymiana darów, zobowiązanie.

**Key words:** contract, gift exchange, comitment.

**Kody JEL:**

## **Wprowadzenie**

Czy menedżerom w dużych firmach warto płacić wielkie pieniądze mimo że firmy tracą na wartości? Jak wyceniać pracę nauczycieli – czy tylko od wyników testów czy też od zdolności nauczania samodzielnego i twórczego myślenia? I jak to zmierzyć? Oto kwestie, które podnoszą w swoich badaniach laureaci nagrody im. A. Nobla w dziedzinie ekonomii: Olivier Hart oraz Bengt Holmström. Przyjęło się, że analizujemy kontrakty albo w świetle ekonomii (jak laureaci) albo prawa (umowy prawne - najstarsze zabytki pisane, sprzed tysięcy lat, obejmują głównie kontrakty kupna, sprzedaży i darowizny). Ale można analizować kontrakty także w świetle nauk humanistycznych (głównie pewnych nurtów psychologii) gdzie opisuje się ludzki, osobisty wymiar kontraktu, który sprawia, że ktoś może czuć się zaangażowany w realizację umowy, lub też robić wszystko, aby kontrakt unicestwić. Warto spojrzeć np. na poziomy kontraktu opisywane w naukach humanistycznych i zobaczyć, że ten najgłębszy, niejawny jest najważniejszy w determinowaniu rzeczywistego zachowania stron umowy. Autor podkreśla, że dopiero biorąc pod uwagę perspektywę humanistyczną możemy zobaczyć jakie kontrakty w pełni afirmują wszystkich interesariuszy społecznie odpowiedzialnego biznesu.

## **Czym są kontrakty we współczesnym społeczeństwie – streszczenie dorobku laureatów Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2016 - Oliviera Harta oraz Bengta Holmströma**

Wraz z nagrodą Szwedzkiej Akademii Nauk w dziedzinie ekonomii przyznaną naukowcom zajmującym się analizom kontraktów Oliverowi Hart'owi oraz Bengtowi Holmströmowi tematyka kontraktów stała się szeroko znana w przestrzeni publicznej. W oficjalnym uzasadnieniu swojej decyzji Komitet Noblowski podkreślił, że kontrakty są niezbędnym elementem warunkującym funkcjonowanie społeczeństw a badania nagrodzonych naukowców pokazują jak kontrakty pomagają nam radzić sobie ze sprzecznymi interesami i tendencjami), <https://www.nobelprize.org>, (09.12.2016).

Kontrakty są tak powszechne, że trudno sobie wyobrazić bez nich normalne życie – bez umów o pracę, umów kredytowych czy polis ubezpieczeniowych. Autorzy dokonali wielkiego dzieła koncentrując się na różnych aspektach kontraktów w różnych kontekstach zawodowych i społecznych, analizując kontrakty metodami ekonomicznymi. Jednak z punktu widzenia nauk humanistycznych podejście ekonomiczne (oraz prawne) nie daje odpowiedzi na pytanie: dlaczego ludzie chcą realizować postanowienia kontraktu? W tym artykule chcę przedstawić kilka prac zajmujących się zagadnieniem kontraktu osobistego obecnymi w niektórych nurtach psychologii oraz naukach o zarządzaniu. Robię to aby wykazać, że prawdziwie odpowiedzialny społecznie biznes stosuje właściwe kontrakty wobec interesariuszy po to aby spełnić warunek transparentności i pożytku wszystkich zainteresowanych.

### **Główne wątki pracy Oliviera Harta oraz Bengta Holmströma**

Pierwsze dylematy opisywane w teorii kontraktu zostały sformułowane w dziele Adama Smitha „O bogactwie narodów” (Smith, 1776). Smith wskazał tam, że w kontraktach dzierżawy ziemi, dzierżawca nie jest niczym motywowany do dbania o poprawę jakości cudzej ziemi, której używa. To samo się dzieje w sytuacji, kiedy ktoś zarządza fabryką, która do niego nie należy. Smith pisał: „Dyrektorzy takich firm..., są raczej zarządcami cudzych pieniędzy niż własnych, nie można się więc od nich spodziewać, że będą się o nie troszczyć z równie wielkim niepokojem i czujnością jak partnerzy prywatnych firm pilnują swoich własnych... Zatem zaniedbania (...) będą zawsze mniej lub bardziej przeważać w zarządzaniu

sprawami takiej firmy”. (Smith 1776 księga V rozdział I część III wers 107– tłumaczenie własne)

W późniejszych pracach zajmujących się zagadnieniem wynagrodzenia i premii dla pracowników w cudzych firmach to spostrzeżenie było zawsze punktem wyjścia. (Laffont, Martimort, 2001, s. 17-20).

O. Hart i B. Holmstrom rozwijają te wątki analizy dodając nowe, które narodziły się w nowoczesnym kapitalizmie. Zaczynają od prób wyjaśnienia dlaczego kontrakty przybierają różne formy i kształty oraz dlaczego warto podjąć wysiłek prowadzący do sformułowania jak najlepszych kontraktów. Laureaci uznają bowiem, że skomplikowana rzeczywistość wymusza na stronach podejmujących się współpracy tego, by jak najlepiej dobrać rodzaj umowy do sytuacji. Celem naukowców jest taka analiza kontraktów, aby dać przedsiębiorcom i wykonawcom właściwe narzędzia do opisanie i wyceniania własnej pracy. I jak to podkreślił komitet noblowski, nie tylko po to, by płacić za rzeczywistą pracę, ale po to by kształtować lepsze instytucje społeczne. Naukowcy ze Szwedzkiej Akademii Nauk docenili między innymi analizy organizacji usług publicznych i wnioski dotyczące tego co lepiej wpływa na lepsze funkcjonowanie tych instytucji? (<https://www.nobelprize.org>, (18.01.2017)).

Autorzy podkreślają, że kontrakt zawsze jest zawierany w specyficznej sytuacji oraz kontekście, dlatego nie definiują twardych reguł i konkretnych zapisów, ale ich praca pozwala na zrozumienie różnych aspektów kontraktu i pułapek w ich tworzeniu i zawieraniu. (Grossman, Hart, 1982, s.107-131, Holmstrom, Hart, 1987, s.1-7, Holmstrom, Hart 2010, s.1-6)

Główne wątki wieloletniej pracy O Harta oraz B Holmströma zostaną przedstawione poniżej w układzie zaproponowanym przez Komitet Noblowski, <http://nobelprize.org> (18.01.2017)

- napięcie pomiędzy kontraktami zabezpieczającymi a kontraktami warunkującymi nagrodę;
- kontrakty na wynagrodzenie w oparciu o wyniki;
- kontrakty przewidujące wysokie nagrody a kontrakty starające się równoważyć nagrody;
- kontrakty niekompletne;
- prawo własności a kontrakty na zarządzanie cudzym dobrem ;
- kontrakty finansowe;
- prywatyzacja;

**Kontrakty zabezpieczające a kontrakty opisujące warunki pozyskania nagrody**

Autorzy argumentowali, że kontrakty zabezpieczające (np. umowy ubezpieczeniowe) muszą być budowane w oparciu o zasadę współdzielenia ryzyka. Jeżeli bowiem całe ryzyko ponosi jedna strona wówczas mamy do czynienia z „pokusą nadużycia” (moral hazard) czyli sytuacją, kiedy jedna strona nie dba (może nie dbać) z należytą starannością o bezpieczeństwo, ponieważ całe ryzyko jest przeniesione na drugą stronę umowy. (Na przykład: jeśli ktoś ubezpieczył auto i ma pewność wypłaty całości kwoty ubezpieczenia, to może przestać starać się bezpiecznie jeździć, narażając ubezpieczyciela (drugą stronę) na straty wynikające z wypłat odszkodowań za straty wynikłe z brawury.

Autorzy drobiazgowo analizowali także umowy o pracę. Okazuje się, że trudno zbadać wszystkie zachowania pracownika aby móc płacić za rzeczywiste starania. W związku z tym dążenie aby jak najlepiej powiązać płace z wynikami nie zawsze może być spełnione na podstawie jednoznacznego kontraktu przewidującego nagrody za osiągnięte wyniki (Holmström, 1979, s.74-80), Holmström, 1982a, s.334-338).

### **Wynagrodzenie związane z wynikami**

Podjmując wyzwanie wynikające ze wspomnianej powyżej trudności Autorzy pracowali nad problemem jak stworzyć optymalny kontrakt premiowy. Pierwsze znaczące spostrzeżenia dotyczyły przypadku, w którym badano brak możliwości oceny wyników wszystkich działań osoby zatrudnionej, np. menedżera. B. Holmström (Holmström, 1982b, s. 178-181) wskazywał na konieczność powiązania w kontrakcie wszystkich efektów, które mogą wskazać na podjęte przez zatrudnionego działania. Zasada informowania o wszystkich działaniach zatrudnionego (i wynagradzania za nie) rozszerza zasadę wynagradzania w oparciu tylko o wyniki. Nie zawsze bowiem wyniki wskazują na działania podejmowane przez pracownika. Na przykład powiązanie płacy zatrudnionego menedżera z ceną akcji firmy, którą zarządza, nie musi odzwierciedlać jego działań ponieważ cena akcji jest wynikiem procesów rynkowych, pozostających poza wpływem menedżera. W tym przypadku należałoby powiązać płacę nie tylko z ceną akcji firmy, którą zarządza, ale powiązać ją z ceną akcji podobnych firm w tej samej branży. Wniosek jaki nasuwa się z badań (Holmström, 1982b, s.178-181, Hart, 1983, s.381-382), jest taki, że im trudniej powiązać wynik firmy (np. cenę akcji) z działaniami menedżera, tym mniej jego płaca powinna być oparta o wyniki firmy. Generalnie w branżach wysokiego ryzyka, płace powinny kierować się w stronę określonej stałej pensji, zaś w branżach stabilnych płace powinny kierować się w stronę

oceny wyników (tamże). W praktyce jest to krytyka większości systemów premiowych, które prowadzą w rzeczywistości do sytuacji, w której pracownicy zniechęceni możliwością utraty premii mogą nie podejmować innowacyjnych eksperymentów, zagrożonych porażką i utratą premii.

### **Kontrakty przewidujące wysokie nagrody a kontrakty starające się równoważyć nagrody**

W swoich analizach Autorzy opisywali sytuacje, w których zarobki pracownika nie są wprost oparte na wynikach. Pracownik może być motywowany możliwością osiągnięcia wysokich zarobków w przyszłości. Oznacza, to, że pracodawca musi oferować rzeczywiste wysokie pobory w przyszłości, w przeciwnym wypadku utraci pracowników (z wyjątkiem rynków, gdzie pracownik nie może swobodnie zmieniać pracy). Autorzy zwracają uwagę, że mimo, że ten system wydaje się efektywny to jednak ma jedną wadę: dobrze motywuje osoby rozpoczynające życie zawodowe, jednak osoby starsze nie mając takiej zachęty odpadają z systemu. Koncepcja *ukierunkowania na karierę* (career-concerns) została zastosowana do analizy zachowań polityków i ich relacji do swoich wyborców (Persson, Roland, i Tabellini, 1997, s. 1163-1202 – za (<https://www.nobelprize.org>, str 15-16 odczyt: 18.01.2017)). Analiza wysokich i niskich zachęt np. (premi) odnosiła się też do pracowników odpowiedzialnych za wiele, różnorodnych zadań, wśród których część da się zmierzyć a część jest niewymierna, lub trudna do zmierzenia. Aby nie zachęcać pracownika do skupiania się tylko na zadaniach wymiernych i premiowanych lepiej będzie zaoferować ogólne niewielkie premie za całokształt pracy. Przykładowo wynagradzanie nauczyciela tylko za wyniki testów powoduje ograniczenie czasu przeznaczanego na rozwijanie u studentów równie ważnych choć trudnych do mierzenia umiejętności takich jak kreatywność czy niezależność myślenia. Ustalona pensja pozwala na utrzymanie bardziej zrównoważonego podziału czasu na różne aspekty nauczania. Teoria kontraktów poddała krytyce także podejście do sposobów najlepszego wynagradzania pracowników zaangażowanych w pracę zespołową. Jeśli pensje członków zespołu odzwierciedlają zbiorowy wysiłek i wynik całej grupy wówczas niektóre osoby mogą nie przykładać się do pracy tak jak inni. (Holmström, 1979, s.89-90, Holmström, 1982a, s.327, Hart, 1983, s.378-381).

### **Kontrakty niekompletne (otwarte)**

W teorii kontraktu tak zostały nazwane umowy, które odnoszą się do sytuacji, których nie da się przewidzieć w przyszłości. Autorzy w oparciu o teorię kontraktu (Grossman, Hart, 1983b, s.123-156, za [https://www.nobelprize.org, s. 21-33, \(18.01.2017\)](https://www.nobelprize.org, s. 21-33, (18.01.2017)), Hart, 2003, s.69-76) wskazują elementy podstawowe, które powinny być zawarte w takich kontraktach oraz analizują jak działa wskazanie strony kontraktu, która będzie miała prawo do podejmowania decyzji w przyszłości. Kontrakty otwarte zawierają opis warunków w przyszłości kiedy trzeba będzie podpisać nowy kontrakt, w nowych warunkach. Podpisanie takiej umowy prowadzi do zwiększenia siły przetargowej strony, która w przyszłości będzie miała większe prawo do decydowania, kiedy już zostanie osiągnięty stan, o którym była mowa w kontrakcie. W niektórych przypadkach alokowanie praw do podejmowania decyzji staje się alternatywą do modelu płacenia za osiągnięte wyniki (Hart, 2003, s.69-71) (Dla przykładu: menedżer podpisuje kontrakt z funduszem inwestycyjnym, że jeśli w ciągu określonego czasu osiągnie zysk  $x$  i wpłaci na rzecz funduszu określoną kwotę, wówczas uzyska większościowy pakiet udziałów w firmie – czyli możliwość decydowania o przyszłości firmy).

## **Prawa własności**

Tę dziedzinę teorii kontraktów rozwijał przede wszystkim O. Hart wraz ze współpracownikami (Grossman, Hart, 1986, s.710-716, Hart, Moore, 1990, s.1131-1139). Ich badania odnosiły się do modelu alokacji praw własności aktywów w przypadku daleko posuniętej współpracy. Analizy początkowo koncentrowały się na ekonomicznej sensowności fuzji lub przejęć (Grossman, Hart, 1986, s.710-716). Ciekawym przypadkiem jest sytuacja, w której jakieś nowe rozwiązanie (wynalazek) wymaga wykorzystania specyficznego urządzenia produkcyjnego oraz specyficznego kanału dystrybucji. Ponieważ innowacja jest szczególnie trudna do określenia i precyzyjnego zmierzenia w kontrakcie, rozstrzygnięciem optymalnym mogłoby być to, że to wynalazca (lub też firma innowator) będzie właścicielem wszystkich potrzebnych środków w ramach jednej firmy, mimo, że może nie posiadać wiedzy na temat produkcji czy dystrybucji. Ponieważ to innowator jest stroną, która dokonała największych inwestycji nie ujętych kontraktem (ponieważ ich się nie da ująć kontraktem) toteż potrzeba by miał większe prawo do własności nad nowym zasobem (Hart, Moore, 1990 s.1140-1149). Autorzy we wspólnej pracy podają nawet konkretny przykład ilustrujący ten model: przejęcie firmy StrataCom przez firmę Cisco. (Hart, Holmström, 2010, s. 26-30).

## **Kontrakty finansowe (w zarządzaniu korporacyjnym)**

Autorzy analizują sytuacje kiedy menadżer zarządzający firmą dąży do rozwoju firmy podejmując ryzyko (np. rozwój wymaga kredytów i czasu na rozwinięcie nowej działalności, produktu lub jego dystrybucji). Wiąże się to z dążeniem zarządzającego do przejęcia części lub całości firmy na własność. (Grossman, Hart, 1982, s.127-130) bada takie sytuacje na przykładzie menadżera, którego oczekiwanej aktywności nie da się w pełni opisać w umowie, a może znacząco ona zmienić wyniki firmy. Grossman i Hart wskazują, że dla maksymalizacji wyniku organizacji menadżer powinien być raczej przedsiębiorcą, czyli właścicielem firmy, dzięki czemu będzie najlepiej wyceniał swoje działania na rzecz firmy i na rzecz zwiększenia swej prywatnej własności (w tym przypadku nie ma różnicy pomiędzy korzyścią dla firmy a prywatną korzyścią zarządzającego). Ograniczeniem może być to, że menadżer czasem nie jest w stanie kupić firmy, którą musi kupić zewnętrzny inwestor. Skoro jednak zyski nie mogą zostać zakontraktowane, to jak inwestor może mieć pewność zwrotu swoich pieniędzy? Proponowanym rozwiązaniem (Hart, Moore, 1998 s.30-32), jest to aby wprowadzić umowę dotyczącą stałych przyszłych płatności (niezależnie od zysku). Konsekwencją braku wypłacania pieniędzy stanowiących zysk inwestora jest to, że prawo własności firmy przechodzi na inwestora, który może zlikwidować zasoby firmy. Ten wątek teorii kontraktów wyjaśnia dlaczego tak działa większość pożyczek bankowych (np. w USA – dopóki raty są spłacane pożyczkobiorca zarządza kupionym dobrem. W momencie zaprzestania spłacania rat – bank korzysta z prawa odebrania zakupionego dobra pożyczkobiorcy). Ogólnie rzecz biorąc teoria kontraktu niekompletnego przewiduje, że przedsiębiorca powinien mieć prawo do podejmowania większości decyzji w swej firmie dopóki wyniki są pozytywne, a inwestorzy powinni mieć większe prawo decyzji kiedy wyniki są negatywne.

## **Prywatyzacja**

Inne zastosowanie koncepcji kontraktu niekompletnego dotyczy sektora prywatnego i publicznego. Autorzy (Hart, 2003 s. 69-70, oraz s.74-75, Hart, Shleifer, Vishny, 1997 s.1131) którzy opisywali zjawiska prywatyzacji usług publicznych odwołując się do klasycznego modelu proponowanego w (Holmström, Milgrom, 1991 s.24-52). Czy dostawcy usług publicznych takich jak szkoły, szpitale czy więzienia powinni być jednostkami prywatnymi czy nie? Według B. Holmströma i O. Harta rozstrzygnięcie tej kwestii jest związane z tym jak zostają podejmowane decyzje inwestycyjne nie dające się objąć kontraktem. Przypuśćmy, że



menadżer zarządzający jednostką opiekuńczą może dokonać jednego z dwu typów inwestycji: podnoszącej jakość usług lub też redukującej koszty prowadzenia działalności kosztem jakości. Załóżmy dodatkowo, że to taki rodzaj inwestycji, który jest trudny do ujęcia w kontrakcie. Jeśli właścicielem jednostki jest rząd zatrudniający menadżera, to zarządzający nie uzyska premii za żadną z tych inwestycji ponieważ nie została ujęta w umowie. W umowie musiałoby zostać w sposób wiarygodny ujęte zapewnienie nagrody za takie działanie. Jeśli tego zapewnienia nie da się ująć ( a taki przypadek rozważamy) to zatrudniony przez rząd menadżer nie podejmie inwestycji. Jeśli to prywatny przedsiębiorca zapewnia usługi, wówczas nagrody za inwestycje w jakość i oszczędność będą mocniejsze. W praktyce okazuje się jednak, że premie za oszczędności są mocniejsze i prywatnie zarządzane jednostki opiekuńcze chętniej inwestują w oszczędności kosztem jakości usług. Celowość prywatyzacji zdaniem Holmströma zależy więc od kompromisu pomiędzy redukcją kosztów i jakością. Analizy Holmströma wykorzystywali badacze, (Hart, Shleifer, Vishny, 1997 s. 1147-1154), którzy analizowali więzienia należące do prywatnych operatorów i udowodnili prawdziwość teorii kontraktu w tym aspekcie np. poprzez wykazanie, że prywatna własność organizacji świadczących usługi publiczne premiuje oszczędności kosztem jakości.

Badania Olivera Harta oraz Bengta Holmströma koncentrują się na wymiernym i ekonomicznym kształcie kontraktów. Istnieje jednak jeszcze wiele innych wymiarów kontraktu, które nie były badane przez laureatów, choćby ze względu na to, że swoją naturą wykraczają poza rzeczywistość ekonomiczną i nie dają się badać ilościowo.

### **Wymiana darów jako forma kontraktu**

Zacznijmy jednak od wprowadzenia koncepcji starszej od kontraktu, obecnej w społeczeństwach, gdzie nie stosowano umów, nawet w relacjach między plemionami czy klanami. Chodzi o koncepcję wymiany darów, która była rodzajem działalności regulującej zasady współżycia i porządku społecznego w czasach przednowoczesnych, w społecznościach tradycyjnych w zasadzie pozbawionych reguł formalnych.

Chciałbym się odwołać do klasycznej pracy Marcela Maussa dotyczącej daru w analizie antropologicznej „Esej o darze”(Mauss, 2001).

We wspomnianej książce Marcel Mauss zajmował się powodem, dla którego w ogóle następuje wzajemna wymiana darów, dlaczego dar jest odwzajemniany. Opisywał wzajemne przenikanie się zobowiązań i przedłużanie związków poprzez akty wymiany motywowane tym, że dar zjednuje przyjaciół. Oczywiście rodzaj przyjaźni zawsze jest uzależniony od

rodzaju wręczanego i otrzymywanego w zamian daru. Kategoria daru była najlepszym wyznacznikiem rodzaju więzi łączących partnerów. Może być to więź bardzo intymna (Malinowski, 1987, 92-93), może to być więź prawna (Mauss, 2001, s.283-284). Według Maussa wymiana darów jest rodzajem umowy społecznej. W społecznościach nie posiadających pisma gwarantem zawarcia i dotrzymania umowy była maksymalnie duża liczba świadków wymiany dlatego też transakcje wymiany były dokonywane publicznie. To było o tyle ważne, że bez wykształconych instytucji społecznych człowiek był w istocie sam wobec nie tylko sił natury, ale i wobec przemocy innych ludzi. W ten sposób Mauss pokazał, że dzięki kontraktom zawieranych poprzez udział w wymianie darów członkowie społeczeństw przednowoczesnych mogą żyć w pokoju i spokoju bez państwa z jego aparatem przymusu – policją, instytucjami sądowymi i wojskiem. (Mauss, 2001, 100-106) Dlaczego to takie istotne?

Zróbmy krótką wycieczkę w przeszłość. W 1651 roku angielski filozof Thomas Hobbes wydał pracę pt. Lewiatan. Uzasadniał w niej, że jedynym sposobem uniknięcia zła, jakie spotyka ludzi żyjących w tzw. stanie natury, jest zawarcie umowy przekazującej nieograniczoną, absolutną władzę w ręce suwerena (króla bądź państwa). Hobbes barwnie opisał drogę, którą człowiek przebył od systemu totalnej anarchii rozumianej jako prawo do użycia przemocy, do powstania państwa, które w końcu wzięło w ochronę człowieka zdejmując z niego brzemień prawa i obowiązku bezpośredniej przemocy w celu osiągnięcia swoich celów z ochroną własnego życia na czele. Jednym słowem – dzięki temu, że państwo zawładnęło aparatem przymusu, człowiek może przestać drżeć o swoje mienie i życie (Hobbes, 1660, 1954, 2016 rozdział XIII).

A zatem wymiana darów jest rodzajem pierwotnej dyplomacji i wejście w relację wymiany darów jest ekwiwalentem umowy społecznej. W tym sensie dar pełni rolę, którą we współczesnym społeczeństwie pełni kontrakt, tak jak to wspominał już cytowany przeze mnie Komitet Noblowski: kontrakty są niezbędnym elementem warunkującym funkcjonowanie społeczeństw a badania Harta i Holmströma pokazują jak kontrakty pomagają nam radzić sobie ze sprzecznymi interesami i tendencjami, jak kontrakt wspiera postawę współpracy i zaufania w sytuacjach kiedy równie dobrze można okazywać nieufność i unikać zobowiązań. <https://www.nobelprize.org>, odczyt: 18.01.2017

### **Kontrakt w ujęciu humanistycznym**

Powyższe rozważania wskazują, że perspektywa prawna i ekonomiczna nie wyczerpuje zagadnienia kontraktu. Wskazane powyżej analizy antropologiczno-etnograficzne wskazują na perspektywę humanistyczną w analizie kontraktu. Kontrakty funkcjonują przecież także w wymiarze regulowania działań między jednostkami w konkretnych sytuacjach. Dotyczy to zachowania ludzi w organizacjach, związkach czy relacjach (zawodowych i prywatnych). Kontrakty zawierają rodzice z dziećmi, nauczyciele z uczniami, partnerzy w związkach. W tym sensie kontrakt nie odnosi się do dzielenia ryzyka, określenia przyszłych działań czy umożliwienia wymiany ale raczej do regulowania zachowań i odpowiedzialności poszczególnych osób w różnych sytuacjach zawodowych i prywatnych związanych ze współpracą. Idea takiego kontraktu była obecna w wielu zachowanych rozwiązaniach w historii, (np. rozwiązanie Hannibala wobec swoich wojsk przed przeprawą przez Alpy w czasie II wojny punickiej. Po przekroczeniu Pirenejów na wieść o planie forsowania Alp, zdezerterowało ok 3000 Karpetanów z wojska Kartagińczyka. Hannibal zamiast ich gonić i ukarać postanowił zwolnić ze służby wszystkich, którzy nie byli przekonani co do marszu przez Alpy wypłacając należny im żołd. Odeszło wtedy dodatkowo 7 tysięcy żołnierzy, ale Hannibal ruszył na Rzym z lojalnymi i zaangażowanymi wojownikami, którzy mieli możliwość podjęcia decyzji i podjęli ją (Tytus Liwiusz A Księga 21 rozdział 23), i nigdy nie złamali kontraktu na wierność nawet kiedy sprawy miały się całkiem źle.

Idea w taki sposób rozumianego kontraktu bywa także wykorzystywana w celu regulowania zaangażowania osób pracujących w nowoczesnych organizacjach. Ciekawa jest przy tym interpretacja aktu kontraktowania ze strony psychologii.

We wczesnych latach istnienia psychologii i psychoterapii (związanych z powstaniem psychoanalizy i kierunków pochodnych na początku XX wieku) nie zajmowano się kontraktami w wymiarze osobistym między terapeutą a pacjentem.

Pierwsze sformalizowane kontrakty między terapeutą a klientem zostały zapoczątkowane przez Erica Berne, który stosował je w praktyce psychoterapeutycznej, a po ok dwudziestu latach opisał ich budowę i stosowanie w książce (Berne, 1966, s. VII Foreword). Określił w niej różne poziomy kontraktu, które należy wziąć pod uwagę w pracy z klientami. Berne wskazał, że w praktyce psychoterapeutycznej kontrakt jest wyraźną dwustronną deklaracją zaangażowania w jasno określone działania. Oznacza to wg niego, że wszystkie strony zgadzają się co do tego dlaczego chcą coś zrobić, z kim chcą to zrobić, definiują co mają zamiar zrobić, do kiedy i określają terminy i formy płatności. (Berne, 1966, s. 16-88)

Wskazał też na poziomy kontraktu: 1. poziom administracyjny, który obejmuje sprawy porządkowe, takie jak płatności, terminy, czas trwania sesji i warunki wstępne terapii:

pomieszczenia i inne elementy tworzące warunki pracy. 2. poziom profesjonalny czyli zakres merytoryczny interwencji: to, co oferuje terapeuta, jak będzie pracował i dlaczego, czasem dochodziło też do przedstawienia planu terapii (Berne, 1966, s.3), 3. poziom psychologiczny – czyli to w jaki sposób klient i terapeuta będą realizowali swoje cele. Ze względu na to, że często cele i motywy postępowania pozostają nieświadome, zwłaszcza na poziomie psychologicznym Berne wskazywał, że nie da się kontraktować otwarcie tego poziomu. Nawet przestrzegał by nie wprowadzać koncepcji kontraktu psychologicznego na pierwszych spotkaniach z klientami (pacjentami) póki nie są świadomi złożoności swoich dążeń, które decydują o ich wyborach (Berne, 1966 s. 15-22). Podkreślał jednocześnie, że właśnie poziom psychologiczny w największym stopniu wpływa na realne zachowania klienta w swoim środowisku i w czasie terapii, a co za tym idzie - jest kluczowy dla rezultatów terapii. Żeby przybliżyć istotę poziomu psychologicznego kontraktowania wystarczy wyobrazić sobie osobę uzależnioną, która przychodzi na terapię będąc do tego zmuszoną przez sąd lub rodzinę. Taka osoba może podjąć i podpisać kontrakt na poziomie administracyjnym i profesjonalnym (merytorycznym), ale na różne sposoby może sabotować terapię – poprzez np. spóźnianie się, brak realizacji umówionych działań, działania zastępcze, działania pasywne czy sprytną odmowę poruszania trudnych tematów przez różne strategie komunikacyjne (zmiana tematu, koncentrowanie się na nieistotnych szczegółach, szukanie kwestii spornych, atakowanie terapeuty lub metody, nieoczekiwaną chorobę i inne). Berne podkreśla, że poziom psychologiczny, mimo, że nie daje się jasno kontraktować, to odpowiada za rzeczywisty sens komunikacji i podejmowane rzeczywiste działania (Berne, 1967, s. 16). Na tym poziomie dochodzi bowiem nie tylko do komunikacji, ale też do gier psychologicznych, które czasem wręcz unicestwiają pierwotne brzmienie czy sens kontraktu (Berne, 1967, s. 17).

Współcześnie czynione są próby podejmowania kontraktu i ustalania zasad współpracy także na poziomie psychologicznym. Niezależnie od możliwości otwartego uzgadniania kontraktu na tym poziomie (chodzi o to, że skoro sabotaż kontraktu odbywa się na poziomie nieświadomym to ustalanie reguł na poziomie świadomym zawsze jest zagrożone sabotażem płynącym z nieświadomości), praktycy zarządzania w organizacjach dostrzegali wagę uwzględniania poziomu psychiki pracownika, osoby, z którą wchodzi się w relacje współpracy (np. Wellin, Zarządzanie kontraktem psychologicznym, 2010).

Idea Berne bardzo szybko została podjęta przez biznes consultingowy i przyjęta do praktyki omawiania warunków pracy z osobami zdrowymi w kontekście pracy, współpracy różnych grup i jednostek. Kontraktowanie stało się tak popularne, że teraz mało kto pamięta, że sama

idea rozpoczynania współpracy oraz późniejszego poprawiania współpracy poprzez kontraktowanie wzięła się od Erica Berne.

### **Na czym polega kontraktowanie w ujęciu psychologicznym?**

Podstawowe założenia kontraktu osobistego rozumianego jako osobiste zaangażowanie były przyjmowane w zgodzie z myśleniem prawniczym i ekonomicznym. Pierwsze opracowania dotyczące praktycznych zasad kontraktowania w terapii i pracy rozwojowej z osobami zdrowymi opierały się na rozwiązaniach prawnych i ekonomicznych, zwłaszcza tam gdzie chodziło o zasady.

- Obopólnej zgody (mutual consent) – klient i praktyk wspólnie uzgadniają sposób działania, w tym płatności, czas trwania pracy, czas sesji itp.;
- Sprawiedliwego wynagrodzenia (valid consideration);
- Kompetencji (competency) czy praktyk jest odpowiednio przygotowany do przeprowadzenia usługi – pracy na rzecz klienta;
- Nie szkodenia (non malefice) zasada chronienia klienta przed szkodą;

(Steward, Joines, 2016, s. 354)

Analiza relacji międzyludzkich w grupach i organizacjach doprowadziła do wzbogacenia zagadnienia kontraktu do tej pory uważanego za umowę między dwiema stronami. Fanita English zauważyła i opisała zasadę kontraktu trójstronnego gdzie dochodziło do ustalenia zasad pomiędzy trzema stronami (English, 1975, s. 383). Przykładowym kontraktem trójstronnym jest sytuacja w której Dział Personalny firmy zamawia szkolenie dla grupy pracowników. Wówczas stronami kontraktu są

- firma poprzez swój Dział Personalny - reprezentowana przez konkretną osobę;
- konsultant;
- uczestnicy szkolenia (najczęściej dopiero bezpośrednio na szkoleniu);

Wszyscy oni kontraktują na każdym z trzech poziomów opisanych przez Berne. Kolejnym poziomem komplikacji występującym przy kontrakcie trójstronnym są fantazje (słowo używane przez autorkę) uczestników kontraktu dotyczące ukrytych wymiarów porozumienia pomiędzy pozostałymi dwiema stronami. N. Micholt (Micholt, 1992 s. 228-233) zauważa, że uczestnicy mogą podejrzewać, że konsultant realizuje ukryte cele nakazane przez „Firmę”, Dział Personalny może podejrzewać konsultanta o przekazywanie treści niezgodzonych w

procesie zamawiania usługi (będąc jednocześnie świadomym, że nie da się ustalić i objąć w umowie wszystkich możliwych sytuacji i interwencji w czasie sesji szkoleniowej) a konsultant może podejrzewać, że stał się celem niewytłumaczalnego spisku firmy, która chce udowodnić, że żadne zmiany nie są możliwe do wprowadzenia. Koncepcja ta została nazwana dystansem psychologicznym pomiędzy grupami-stronami kontraktu trójstronnego (Micholt, 1992 s. 228-233). Nazwa wskazuje na to, że mniejszy dystans psychologiczny pomiędzy dwiema stronami kontraktu powoduje, że trzecia strona staje się „wyłączona” z kontraktu. Stopień komplikacji i ilość stron kontraktu może się zwiększać, kontrakt trójstronny może stać się kontraktem wielostronnym, który zawiera wiele stron w organizacji. Z taką sytuacją mamy do czynienia np. kiedy duża organizacja umawia się z inną dużą organizacją na konkretne działania. Wówczas w dopinaniu szczegółów biorą udział np. przedstawiciele zarządów, działy personalne i prawne obu firm po czym konkretni pracownicy realizują zadanie zatrudniając firmy trzecie lub niezależnych specjalistów. Wtedy w realizacji jednego zadania może brać udział duża grupa zaangażowanych osób, połączona kontraktami z których każda może realizować swoje plany i cele psychologiczne wpływające na końcowy rezultat prac. Oczywiście taki stopień komplikacji nie pomaga w praktycznym rozwiązywaniu potencjalnych i rzeczywistych trudności w realizacji zadania, dlatego w praktyce ogranicza się ilość stron biorących udział w kontrakcie do tych, które najściślej ze sobą współpracują (Hay, 2010, s. 44).

## **Podsumowanie**

Podsumowując należy podkreślić, że przytaczane powyżej różne typy analizy kontraktu wskazują, że zasadą kontraktowania można objąć wiele sytuacji międzyludzkich zarówno tych formalnych jak i nieformalnych.

Pokazuje to jak szerokim i ważnym dla funkcjonowania społeczeństwa – nie tylko w wymiarze formalnym (spisanym): ekonomicznym czy prawnym jest kontrakt. Jest on w istocie rzeczy zasadą, która powoduje, że ludzie w sposób świadomy decydują się na konstruktywne zachowania wybierając współpracę i zaufanie do innych osób. Praca laureatów nagrody Nobla przytoczona w pierwszej części artykułu pokazuje to bardzo wyraźnie, Komitet Noblowski wyraźnie to podkreślił, w przytaczanym na samym początku uzasadnieniu, że kontrakt wspiera postawę współpracy i zaufania w sytuacjach kiedy równie dobrze można okazywać nieufność i unikać zobowiązań. Jak zostało wykazane w dalszej części artykułu, że we wszystkich kulturach na przestrzeni dziejów istniały sposoby kontraktowania czyli ustalania reguł współpracy. Zatem można powiedzieć: „nic nowego pod

słońcem”. Kontrakt zawsze stoi u podstaw umowy społecznej rozumianej w sensie Hobbesowskiego „Lewiatana” jako przewyższenie stanu wojny każdego z każdym.

Opisując wybory i decyzje społecznie odpowiedzialnego biznesu nie możemy zapomnieć o wymiarze ukrytym („psychologicznym” w ujęciu E. Berne) oraz dystansie psychologicznym i fantazjach interesariuszy na temat ukrytych motywów postępowania osób decyzyjnych w biznesie. Dopóki kontrakty nie będą obejmowały wszystkich zainteresowanych, co więcej dopóki nie będą zawierane we właściwy sposób czyli w oparciu o zasady: obopólnej zgody (mutual consent), sprawiedliwego wynagrodzenia (valid consideration), kompetencji (competency) oraz nie szkodenia (non malefice) klienta nie będzie można mówić o działalności rzeczywiście skutecznej w kontekście społecznej odpowiedzialności, co najwyżej o rodzaju samolubnej działalności dobroczynnej, która traktuje osoby w sposób przedmiotowy pozbawiając ich znaczenia innego jak bycie biernym biorcą. Przykładem jak nieskuteczny jest pozornie odpowiedzialny biznes mogą być wysiłki na rzecz zniesienia niewolniczej pracy dzieci na plantacjach kakao. Już w 2001 roku Parlament Europejski doprowadził do podpisania porozumienia w tej sprawie, którego sygnatariuszami byli między innymi PE oraz ICCO (Międzynarodowa Organizacja Kakaowa) skupiająca największych importerów i producentów kakao i czekolady. W 2012 roku podpisano kolejne porozumienie w tej sprawie.

<http://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/world/20120309STO40295/nie-dla-pracy-dzieci-na-plantacjach-kakao> (07.08. 2017)

Bliższe śledztwo wykazało jednak, że działania firm były tylko działaniami pozornymi obliczonymi na efekt marketingowy i uspokojenie zaniepokojonych klientów. W wyniku tego śledztwa wniesiono we wrześniu 2015 roku pozew sądowy przeciwko siedmiu globalnym koncernom producentom kakao (Hershey, Mars, Nestle, ADM Cocoa, Godiva, Fowler's Chocolate oraz Kraft), w którym dowiedziono, że wymienione firmy czynią ze swoich klientów nieświadomych sponsorów niewolniczej pracy dzieci w Afryce Zachodniej <http://ekotropiciel.pl/na-eko-tropie/newsy/item/427-niewolnicza-praca-dzieci-dla-siedmiu-marek-czekolady> (07.08. 2017) oraz film dokumentalny: „Slavery: A Global Investigation (Niewolnictwo: Globalne Śledztwo)”. Ten przykład pokazuje jak etykieta biznesu odpowiedzialnego społecznie może być wykorzystywana jako zasłona dymna nieetycznych działań, których jedynym celem jest maksymalizacja efektów ekonomicznych za wszelką cenę. W pracach wspomnianych w pierwszej części artykułu naukowców uhonorowanych nagrodą im A. Nobla z ekonomii nie znajdziemy możliwości redukcji takich zachowań, kontrakty w swojej klasycznej formie nie zabezpieczają interesariuszy przed nadużyciami w

sferze etycznej. Teorie kontraktów opisywanych z wykorzystaniem perspektywy humanistycznej wyraźnie wskażą naruszenie równowagi w kontrakcie wielostronnym i ewentualne złamanie zasady nie szkodenia.

Przykład ten pokazuje jak wiele jeszcze klasyczna ekonomia opisując zjawiska współczesnej gospodarki może zyskać na przyjęciu perspektywy humanistycznej.

## Literatura

[https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2016/advanced-economicsciences2016.pdf](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2016/advanced-economicsciences2016.pdf), (09.12.2016)

Berne, E. (1963). *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, Philadelphia: J.B. Lippincott Company.

Berne E. (1966). *Principles of Group Treatment*, New York: Grove Press Inc..

Berne E., Birnbaum R., Poindexter R., Rosenfeld B., *Institutional Games*, Transactional Analysis Bulletin 1:12, 1962,

[https://archive.org/stream/transactionalana00chen/transactionalana00chen\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/transactionalana00chen/transactionalana00chen_djvu.txt) (24.01.2017)

Bertrand, M., Mullainathan, S., (2001): *Are CEOs Rewarded for Luck? The Ones without Principals Are*, Quarterly Journal of Economics 116, 901-932. [http://w3.ced.unicz.it/upload/migali/Bertrand\\_etal\\_2001.pdf](http://w3.ced.unicz.it/upload/migali/Bertrand_etal_2001.pdf) (24.01.2017)

Burke, J. (1995) *Osiem stopni wtajemniczenia czyli jak zmienialiśmy świat*, Wyd. Puls <http://ekotropiciel.pl/na-eko-tropie/newsy/item/427-niewolnicza-praca-dzieci-dla-siedmiu-marek-czekolady> (07.08.2017)

English, F. (1975) *The three-cornered contract*, Transactional Analysis Journal, Vol 5(4), Oct 1975, 383-384. [http://www.fanita-english.com/fileadmin/fanita\\_content/downloads/The%20three%20concerned%20contract,%201975.pdf](http://www.fanita-english.com/fileadmin/fanita_content/downloads/The%20three%20concerned%20contract,%201975.pdf) (09.01.2017)

<http://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/world/20120309STO40295/nie-dla-pracy-dzieci-na-plantacjach-kakao>

Grossman, S., Hart O., (1982): *Corporate Financial Structure and Managerial Incentives*. In: *The Economics of Information and Uncertainty* (ed. J. McCall), Chicago IL, University of Chicago Press, <http://www.nber.org/chapters/c4434.pdf> (09.01.2017)

Grossman, S., Hart O., (1983a): *An Analysis of the Principal-Agent Problem*, Econometrica 51, 7-45. <http://classes.maxwell.syr.edu/ecn611/grossmanhart83.pdf> (24.01.2017)

Grossman, S., Hart. O., (1986): *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*, Journal of Political Economy 94, 691-719. [https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3450060/Hart\\_CostsBenefits.pdf?sequence=4](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3450060/Hart_CostsBenefits.pdf?sequence=4), (09.01.2017)

Hart, O. (1983): *The Market Mechanism as an Incentive Scheme*, Bell Journal of Economics 14, 366-382. <http://homepages.ulb.ac.be/~plegros/documents/classes/IO-Ecore/hart.pdf>, (09.01.2017)

Hart, O., Holmström B., (1986): *The Theory of Contracts*, in T.F. Bewley (ed.), *Advances in Economic Theory: Fifth World Congress of the Econometric Society*, 71-155, Cambridge UK: Cambridge University Press.

<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/64265/theoryofcontract00hart.pdf?3Bjsessionid%3DD2F89D14123801EBB5A616B328AB8CFC?sequence%3D1> (09.01.2017)



Hart, O., Shleifer, A., i Vishny. R., (1997): The Proper Scope of Government: Theory and an Application to Prisons, *Quarterly Journal of Economics* 112, 1127-1161. [http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/proper\\_scope.pdf](http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/proper_scope.pdf) (09.01.2017)

Hart, O., Moore J., (1998): Default and Renegotiation: A Dynamic Model of Debt, *Quarterly Journal of Economics* 113, 1-41. <https://pdfs.semanticscholar.org/a1c3/cc5ffc55741fb3feb7cd289e5c3c5de93039.pdf> (09.01.2017)

Hart, O. (2003): Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships, *Economic Journal* 113, Conference Papers, C69-C76. <http://scholar.harvard.edu/files/hart/files/incompletecontractsandpublicownershipej.pdf> (09.01.2017)

Hart, O., Holmström. B., (2010): A Theory of Firm Scope, *Quarterly Journal of Economics* 125, 483-513. <http://www.nber.org/papers/w14613.pdf> (09.01.2017)

Hart, O., Moore. J., (1990): Property Rights and the Nature of the Firm, *Journal of Political Economy* 98, 1119-1158. [https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3448675/Hart\\_PropertyRights.pdf?sequence=2](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3448675/Hart_PropertyRights.pdf?sequence=2) (09.01.2017)

Hay J., (2010) *Analiza Transakcyjna dla trenerów*, s. 44-53 Kraków: Grupa Doradczo-Szkoleniowa Transmisja

Hobbes T., *Lewiatan*, (2016) Warszawa: Aletheia, [http://www.iphils.uj.edu.pl/~m.kuninski/Hobbes\\_Lewiatan.pdf](http://www.iphils.uj.edu.pl/~m.kuninski/Hobbes_Lewiatan.pdf) (09.01.2017)

Holmström, B. (1979): Moral Hazard and Observability, *Bell Journal of Economics* 10, 74-91. <http://aida.econ.yale.edu/~dirkb/teach/pdf/holmstrom/1979%20moral%20hazard.pdf> (09.01.2017)

Holmström, B. (1982a): Moral Hazard in Teams, *Bell Journal of Economics* 13, 324-340. <https://faculty.fuqua.duke.edu/~qc2/BA532/1982%20Rand%20Holmstrom%20team.pdf> (09.01.2017)

Holmström, B. (1982b): Managerial Incentive Problems A Dynamic Perspective, in *Essays in Honor of Lars Wahlbeck*, Helsinki: Swedish School of Economics, republished in *Review of Economic Studies* 66, 169-182. <https://faculty.fuqua.duke.edu/~qc2/BA532/1999%20RES%20Holmstrom%20career.pdf> (09.01.2017)

Holmström, B., Milgrom. P., (1991): Multi-Task Principal Agent Analysis, *Journal of Law, Economics and Organization* 7, 24-52. <https://faculty.fuqua.duke.edu/~qc2/BA532/1991%20JLEO%20Holmstrom%20Milgrom.pdf> (09.01.2017)

Laffont, J.J., Martimort D., (2001): *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton University Press. <https://gnunet.org/sites/default/files/Laffont%20%26%20Martimort%20-%20The%20Theory%20of%20Incentives.pdf>, 17-20 (09.01.2017)

Malinowski B., (1987). *Argonauci Zachodniego Pacyfiku*. Warszawa: PWN.

Mauss M., (2001). Szkic o darze., w *Socjologia i antropologia*. Warszawa: KR

Micholt N., (1992). Psychological distance and group interventions. *Transactional Analysis Journal*, Vol 22(4), Oct 1992, 228-233. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/036215379202200406> (24.01.2017)

Smith A., (1776). *The Wealth of Nations*.

Tytus Liwiusz A, *Dzieje Rzymu od założenia miasta*, t. III, ks. XXI, 32.  
<http://thelastdiadoch.tumblr.com/post/118568052200/hannibal-part-6-the-pyrenees-suggested-by> (09.01.2017)

Tytus Liwiusz B *Dzieje Rzymu od założenia miasta*, Księga t. III, księga XXVIII  
<http://biblioteka.kijowski.pl/antyk%20rzymski/06.%20liwiusz%20tytus%20-%20dzieje%20rzyumu%20od%20za%20E5%82o%20E5%BEenia%20miasta%2028-34.pdf> (09.01.2017)

Wellin. M. (2013). *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*. Warszawa: Wolters Kluwer SA

Wilson M., (1993). *Zdrowie, postawy i wartości.*, w Halina Bortnowska (red.) *Sens choroby sens życia, sens śmierci*, Kraków: Znak